24 | 设计总监到底还要不要画图？

2021-03-10 炒炒

体验设计案例课 进入课程 >

讲述：炒炒
时长 15:41 大小 14.37M

你好，我是炒炒。

有小伙伴私下问过我一个问题，她问，设计总监还要画图吗？这个问题，你会怎么回答呢？

如果我们先来对这个问题作个分析，你会发现这个问题其实问的是**职责的边界在哪**。还是那句话，我们不能一概而论，并不存在一个固定的答案，要分情况，具体情况具体分析。

首先，我们得承认，设计总监是个管理岗位，这就涉及到了一个问题，管理的本质是什么？

管理的本质，要么是以德服人，要么以力服人。德，就是德行，跟着你安心、跟着你温暖，所以愿意顺从你、跟着你；这种类型的管理适合于特别大型的、已经接近阶级固化的公司。

因为这样的公司稳定，每一个人都身处于一套相对完美的制度下，不犯错就会有功劳，所以德行特别重要。但是，这种管理类型在设计部门中比重较小，我们今天不展开讨论。

这一讲，我们要讨论的是另一种管理本质——以力服人。

力，就是能力，强大的能力，其他人搞不定的事情，你能搞定，兄弟们跟着你就有肉吃。换个说法就是，你的专业能力特别强，行业顶尖，是一位有头有脸的专业大拿。

所以，基于这个管理的本质，我们今天来讨论一下这个话题。

公司发展阶段不同，对设计总监要求不同

在正式探讨这个话题之前，我们把范围再收敛一点，聚焦到体验设计领域的设计总监。

我们怎么对这个话题，进行分情况讨论呢？

如果将一家公司类比成一个产品，或者是一个人，公司其实也是有生老病死的。由婴儿长到青壮年，再到暮年，最后走向终结。只是有的公司可能善于经营，所以它的生命周期非常长。

那么，我们说，**公司的发展阶段不同，对设计总监的要求也是不同的**，所以，设计总监的职能范围也是不一样的。通过下图，你就能看出来，公司规模的不同，决定了设计总监职责的不同。

	发展中公司	成熟企业	大型集团
设计师人数	10人左右	50人左右	200人+
负责人Title	设计总监（全栈式设计师）	设计总监	CDO(Chief Design Officer)
主要职责	•带领小团队高质量完成交付 •设计主交互流程和设计框架 •定义视觉风格和设计方向 •设计审核，保证设计质量	•多项目协同管理，打造爆款 •搭建设计平台,统一规范 •建立交付体系 •建立独特设计语言和竞争力 •设计组长培养	•体验赋能商业 •体验设计的趋势研究 •体验管理体系 •设计组织与设计文化建设

接下来，我们就以互联网科技类公司为例子，来详细地看一下。

高速发展公司

在一家高速发展的新公司里，假设我们的设计团队有 10 个人左右。

如果你现在是这家公司的设计总监，那给你设计总监的 title，其实就是为了让你更好地为公司卖命，让你这个岗位看起来更好看一点。对职位的要求就是，你必须啥都要会。

你一定得是一个高级的全栈型的设计师，高效高质量地出图是基本要求。你还得能独立带团队完成一个设计项目，比如说，定设计框架、解决负责功能的设计、定主要视觉方向等。

而且，最重要的是，你还只是带着为数不多的人打江山。所以，在职能要求里面，还需要你对任务分发、质量提升、项目管理、团队人员成长等方面有一定的帮助。

你必须能搞定项目的方向性设计，比如产品的框架——首页的货架设定、主交互流程、主视觉的方向等。同时，出现一些设计难题时，你也能够思路清晰地给出合适的解决方案。

但是，如果你做不到这些，你可能就很难在公司里面立足了，也很难让设计师小分队团结在你的周围，即使你天天请兄弟们吃饭也没用，毕竟，实力才能说服别人。

我有个朋友，叫他小 A 吧。小 A 之前在某头部互联网公司干到高级设计师，在公司里等了很久，一直没有得到晋升总监的机会，自己又特别想当领导。然后，他就跳槽去了一个相对高速发展的公司做设计总监。这家公司算上小 A 一共有 13 个设计师，公司只做一个主 App 产品。

结果，小 A 在这家公司一直不适应。在工作中，无论是设计输出、人员招聘，还是工作流程，他都是根据自己在之前公司学的那一套来，结果反而是一直不出成绩。

比如说，他们团队一共就 13 个设计师，只负责一个 App 项目，根本就用不上大公司的那套细致规范的工作流程，在人员晋升上，更不需要什么完整的职业晋升通道。

没有发展成大公司的高速发展公司，怎么可能跟成熟大型公司一个样？回到前面说的，高速发展的公司，对设计总监的要求就是一个高级的全栈型的设计师。

举个例子，公司的 App 需要做一次改版，他带领大家一起头脑风暴、找资料、定方向，然后再安排几个主力设计师出不同的风格方案稿。但是他不自己动手，就光给大家提修改建议。

老板对方案一直不是很满意，主力设计师也感觉总是找不到优化方向。私下，设计师们也会讨论，说总监怎么不自己动手做这个改版的风格页面呢？大家对他也都不太信服。

后来，小 A 觉得自己有一些好想法，想跟大家一起推动的时候，发现很难推动。无论是项目的进度、对产品的理解，或者是迭代的节奏、沟通的状态，都跟他想要的方式不太一样。

后面，挖他去的 COO 也反馈说，小 A 好像有点不接地气，没有表现出应有的能力。小 A 只是得到了设计总监 title，但是他对设计总监的认知却是，再也不用亲自画图了，终于有人可以使唤了。

如果有这样的想法，在这个高速发展的公司里，那肯定到最后，就会把自己给玩脱。

相对成熟企业

在一家相对成熟的企业里，设计师团队一般在 50 人左右。那如果你是这个 50 人团队的设计师总监，你的岗位职责就会跟高速发展公司的设计总监的职责有所区别。

你会发现，这个时候，团队里并行的大型项目非常多，有许许多多的项目会议、管理会议、培训会议等等。总之，你的时间好像完全不够用了，你在工位上坐着的时间都非常的有限。

就算是你想画图，你也只能在加班的时间里完成，如果你还有力气的话。

而且，当你在 50 人左右的设计团队里面做设计总监的时候，你更多的精力和思考的重点不得不转移到设计管理上。比如说，**任务的分发、质量的提升、项目的管理等**。

任务的分发：工作量评估、任务分派给哪个设计小组、如何将团队的人力资源最大化发挥；

质量的提升：如何保证设计的专业性、得到业务方高度认可等；

项目的管理：如何建立项目管理的机制，用以保证项目的按时保质交付等。

同时最重要的是，你还要思考**团队的搭建与管理**。比如说，在团队搭建方面，交互、视觉、用研人员数量怎样搭配比较好？每个小组多少人能更好地服务相关协作方，且管理的边际效应还能控制好？招聘什么样的人能帮助团队更好地服务与成长？如何培养团队人员？

所以，一个在相对成熟企业里的设计总监，他的职责应该是：

协调和管理多项目同时并行，并能够打造爆款产品；

搭建公司级别的设计平台，统一设计规范体系；

建立交付体系，保证设计团队可持续快速地交付；

建立独特设计语言，在行业里形成设计的竞争力；

设计小组长的培养；

……

总的来说就是，设计总监既要懂技术，又要懂管理，而且管理职责远远大于画图的职责，需要我们更加关注全局性的问题。要让团队的小伙伴觉得工作很爽，特别有干劲儿。

所有让小伙伴觉得不爽的事情，都需要设计总监去处理。像是需求的频繁变动、团队学习氛围不好、设计体系不完善等。不过，我个人是比较喜欢画图的，我会贴近重点或者紧急项目，投入大概 30% 的精力进去，了解业务、画图、参与设计评审等。

大型集团

对于大型集团来说，设计团队的人数可能会在 200 人以上，那你就是这 200 人的 CDO（Chief Design Officer）了。不过，可能各个公司的情况不一样，叫法也不一样。

例如，腾讯以前的唐沐，他的职位当时叫体验总经理。

俗话说得好，“屁股决定脑袋”。针对这个位置的设计总监，我也梳理了一下职能责任范围：

体验赋能商业。敏锐的商业洞察、深入的产品研究、参与公司战略规划、体验引领业务增长等等，最终实现战略落地；

体验趋势研究。思考未来 3~5 年的体验设计发展趋势，以及新技术能够给企业带来的机遇和风险，为企业提前布局；

体验管理体系。持续的过程改进、高效的设计流程、稳定的交付质量、亮点产品的持续发布

组织与文化。建设学习型、 创新型、自我完善型组织，创造符合企业特色的文化氛围。

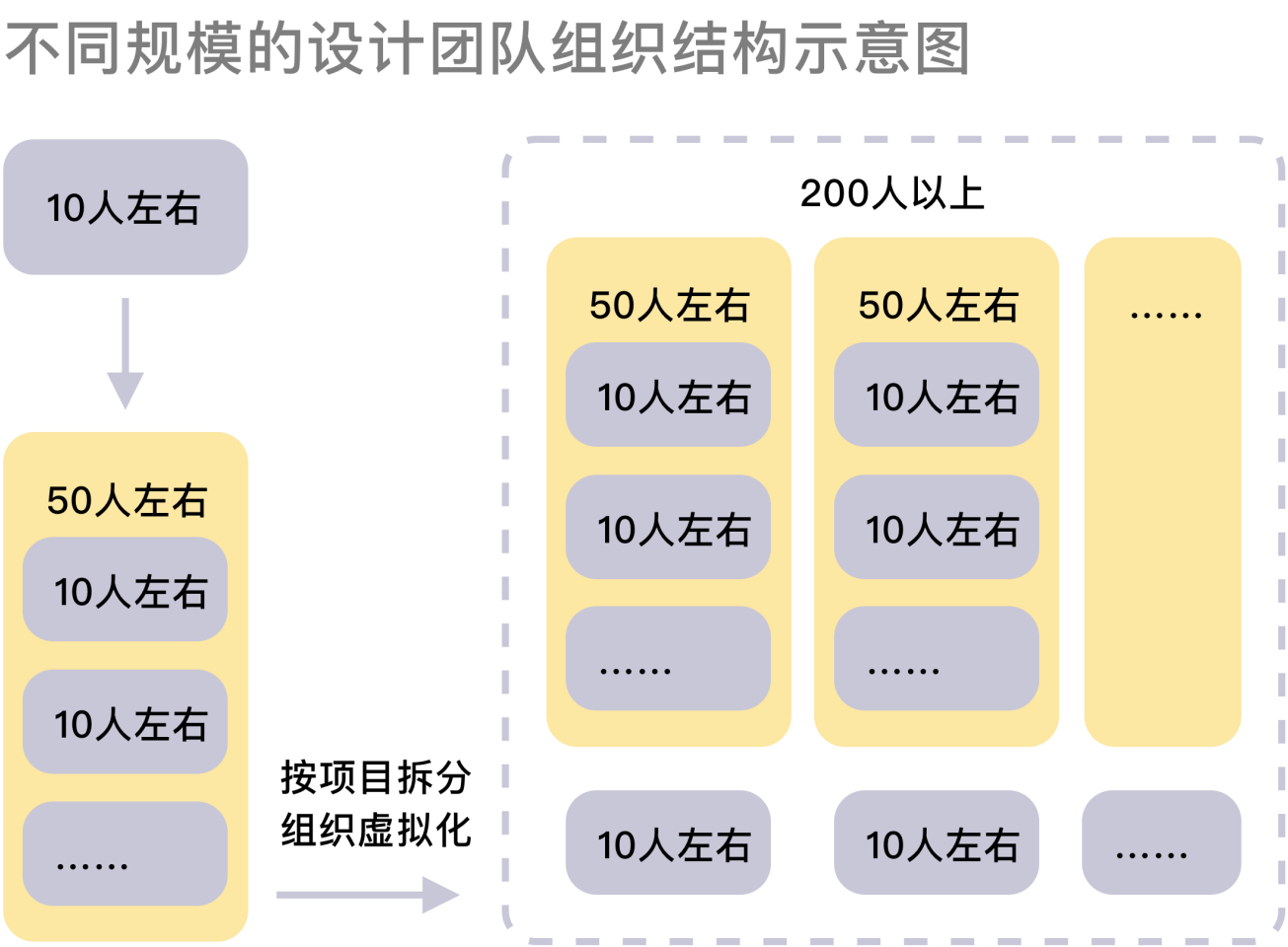
……

当然，上面说的可能也并不全面。毕竟，我没有在这个位置待过，所以只能靠推理和查资料。

不过，随着市场格局的变化，敏捷开发的推广，这种太大体积的设计中心要是想维持中心化管理，必然会跟敏捷的小步快走、效率优先的项目存在一定的冲突。

这时候，公司往往就会化整为零，把一个大的设计团队拆分到各个子公司。然后，根据业务对设计的需求，设计总监来制定设计分团队的人数，一切以帮助业务拿结果为核心目

的。



所以在我看来，如果一个集团的设计师已经超过 200 人。公司可以设置虚拟的体验中心组织，就是纯粹中心化的虚拟设计组织。这个负责人可以让各个分团队的设计 leader 来轮值，职责就是我们刚刚梳理出来的那些职责。

比如腾讯、阿里等这种大规模的集团公司，据不完全统计，至少有 3000 名以上的设计师。他们有个自己的设计师晋级通道管理班子，都是各个分公司或者叫 BU 的设计总经理、总监、或者专家设计师等骨干来轮值担任评委，帮助以及确认高级设计师的职业等级晋升。

另外，还会举办设计大狂欢、BIG DAY 等活动，让设计师有归属感、身份认同感和荣誉感等。

创业公司

那还有一种情况，就是创业团队的设计师了。

这时候的你，其实已经是以体验设计技术合伙人的身份，在和大家一起干一件伟大的事情，什么 title 无所谓了。不过，如果你定位自己为一个单纯的管理者，我感觉这事可能会干不长久。

一个创业公司的初创团队，公司的体系、路线、文化可能还没有完全搭建起来，必定需要设计总监参与到一线，一步步辅助其他部门将这些内容搭建起来。

几乎所有的创业公司在一开始的时候，修改产品都是非常频繁的，对设计的要求就是高效出活儿，所以这个时期的设计总监，一定要亲自参与其中，确保高效交付。

另外，打工和创业是不同的。

先让公司活下去，然后想办法让公司做大，是所有创业公司的创始团队每天都在考虑的事情。当你在这个初始团队，成为这个公司的创始人之一时，事无巨细，几乎都是你的事情。没钱招设计师的时候，别说画图了，就是写产品需求说明书都是你的活儿。

不过，当你认同了自己的创业者身份，可能身体是很苦的，但是心却是很甜的。

设计总监要画图吗？

现在，你对设计总监是否画图这件事，是怎么理解的呢？

其实，我们一直在强调，**体验单独作为商业是很难成功的，体验的价值附着在产品的商业成功上**。所以，离开产品的商业成功，而去谈体验，那就是耍流氓。我们需要用我们的体验专业，助力业务拿结果，这样，体验的价值才能被最大化。

而总监，是公司给你的一个管理 title。

从管理上来说，是公司给你一个权限，给你一定的资源，需要你把所有的资源组织起来，搭建一个能力结构，拿到公司想要的结果。所以画不画图，和 title 并没有必然的联系。

不过，话说回来，如果一个总监一直在画图，也是不太行的，这对整个团队的作用也是比较小的，那么我觉得这个总监可能在**搭建能力方面，还需要继续提升**。

总之，一切以结果为导向。毕竟我们打工人，做好公司交给我们的既定任务，就是公司找我们来，给我们发薪水的核心原因。干不好，可是要被干掉的哦。

炒炒总结

今天，我们讨论了一个很有争议、又很实际的问题，那就是在我们的工作中，设计总监到底要不要画图。其实这是个职能边界的问题，并不能一概而论，应该结合不同阶段的公司来看。

如果你在高速发展中的公司当设计总监，虽然是设计总监的 title，但实际的工作更多地会像一个高级的全栈型设计师，主要的职责是带领设计团队完成项目交付，然后分出小部分精力进行团队管理和资源分配；

如果你在成熟企业当设计总监，你的主要职责需要关注以下四个关键点：完成多项目的管理协同和设计交付、定义交付标准和项目流程、制定公司级设计体系，制定晋升通道标准；

而如果你在大型集团当设计总监，你应该把工作重点放在体验驱动层面，主要包括体验赋能商业、体验设计趋势研究、体验管理体系、设计组织与设计文化。

最后，如果你在创业公司做总监，就不要太过计较画图这件事，要以公司走下去为主要任务。

所以，你还在纠结设计总监要不要画图这件事情吗？

课后题

你现在公司的设计总监，Ta 的目前工作职责是什么？他还画图吗？你怎么看待这个现象？

记得在留言区和我讨论、交流你的想法，每一次思考都会成为你进步的基石。

如果你喜欢今天的内容，也欢迎你把这一讲分享给你的朋友。

感谢你的阅读，我们下一讲再见。

提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

上一篇 23 | 精力管理：你知道设计师的7:2:1黄金比例吗？

下一篇 25 | 想进BAT等大厂，你要做好哪些准备？

精选留言 (2)

写留言

石云升
2021-03-12

管理的本质是什么？有人说是，通过他人拿结果；是做对的事；是认知管理；是提高效率、降低成本；
德鲁克说：是激发善意。
炒炒老师说：是以德服人或以力服人。
我觉得你们说的都对。...
展开

石云升
2021-03-12

今天给大家分享我自己的经历。

我刚刚和朋友创业的时候，挂着技术总监，但是手下一个人都没。我最先招的是一个刚刚毕业没多久的UI设计师，也就是说，除了画图，产品、开发、测试的活我都干了。直到后面进度跟不上，招了个后端。经过2年多时间，团队发展为30人时候，我就没有做编码工作了。这个人数具体是多少，其实并不重要。重要的是你在团队做什么，能起到最大的...

展开